



# sociologie de l'acteur réseau et pratiques de gestion:une tentative d'analyse au sujet de la gestion des compétences

Yves Livian

## ► To cite this version:

Yves Livian. sociologie de l'acteur réseau et pratiques de gestion:une tentative d'analyse au sujet de la gestion des compétences. Journée ANT, Université Paris-Dauphine, Jun 2007, Paris, France. halshs-01276284

**HAL Id: halshs-01276284**

**<https://shs.hal.science/halshs-01276284>**

Submitted on 19 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**SOCIOLOGIE DE L'ACTEUR-RESEAU ET PRATIQUES DE GESTION :**

**Une tentative d'analyse au sujet de la gestion des compétences**

**Y.F. LIVIAN**

**Professeur émérite à**

**L'IAE de Lyon - Université Jean Moulin - Lyon 3**

**Journée ANT du 14 juin 2007 à l'Université Paris-Dauphine**

Les sciences de gestion ont besoin de s'inspirer ou d'utiliser des théories et des approches venant d'autres sciences sociales mais cet emprunt n'est pas toujours facile. Cela est d'autant plus vrai dans le cas de la SAR<sup>1</sup>, qui exige un investissement de temps considérable pour le chercheur qui s'y intéresse et l'expose à de multiples interrogations, doutes et déconvenues. Il n'est même pas encouragé réellement par B. Latour lui-même qui met un point d'honneur à exprimer -fort brillamment- une pensée mouvante et se voulant dépourvue d'application directe.

Il faut donc une forte dose de courage pour tenter de "faire quelque chose" en sciences de gestion de la SAR.

Néanmoins, si le jeu n'en valait pas la chandelle, nous ne serions pas présents à cette journée.

Nous nous sommes déjà confrontés à cette épreuve, en tentant, au prix d'une simplification que certains ont pu trouver abusive, de dégager des concepts-clés et même une démarche pensée comme enrichissant l'analyse sociologique des organisations "classique"<sup>2</sup>.

Certains travaux ont fait entre temps avancer la question : des recherches en théorie des organisations et même en gestion<sup>3</sup>.

Deux occasions m'ont amené à essayer d'avancer en proposant cette communication.

- La gestion des compétences est a priori une bonne candidate à l'analyse acteurs-réseau. Nous sommes en présence d'une création rhétorique (la "compétence") sur laquelle de nombreux acteurs se prononcent, en y apportant des sens différents mais en contribuant à une vague irrésistible. Le vocable lui-même n'est aucunement nouveau mais est présenté comme introduisant une rupture. Les contenus concrets sont différents mais se solidifient dans des outils de plus en plus standards. Des agents s'activent pour diffuser un modèle canonique qui finit par s'imposer malgré les divergences d'intérêt. Tout cela aboutit à un mouvement tourbillonnaire qui a fini par envahir le champ de la GRH et qui paraît à certains irréversible. On peut donc se demander pourquoi et par quels processus on en est arrivé là.

- La publication en français du livre de B. Latour (2005) qui permet une synthèse et une reformulation stimulantes (et déroutantes) de la SAR (c'est principalement sur cet ouvrage que notre communication sera fondée).

---

<sup>1</sup> Nous référant à des auteurs de langue française (M. Callon et B. Latour), nous retenons "sociologie de l'acteur-réseaux" (en abrégé SAR) plutôt que ANT (même si nous n'ignorons pas que ces auteurs ont publié en anglais).

<sup>2</sup> Dans Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, "Les nouvelles approches sociologiques des organisations", 1<sup>re</sup> édition 1996, Seuil, chapitre 3.

<sup>3</sup> Par exemple, la thèse de Sciences de gestion de P. M. Collin en 2002 à l'Université Jean Moulin - Lyon 3 et sur un sujet voisin du nôtre, E. Oiry, au LEST en 2004.

La présente communication a donc pour but de passer au crible de la SAR le développement de la gestion des compétences. Notre but n'est pas de ré-analyser la gestion des compétences en tant que telle (et d'ajouter à l'abondante littérature dans ce domaine) mais de tester l'applicabilité de la démarche de la SAR en prenant le cas d'une pratique de gestion des ressources humaines, domaine de la gestion qui a peu fait l'objet jusqu'à présent d'une telle application. Nous tenterons ainsi de montrer les ressources et les zones d'ombres de la SAR appliquée à ce cas et nous demanderons si elle peut contribuer à répondre aux questions que nous nous posons.

## **1. La gestion des compétences sous les couleurs de l'innovation**

La SAR s'est intéressée initialement aux innovations sociotechniques. Nous sommes en présence ici de quelque chose qui se présente comme une innovation dans le domaine de la gestion. Dans les années 1980, de nombreux textes et déclarations parlent d'une "nouvelle phase" ; nous sommes dans une "nouvelle période historique" déclare un sociologue qui a attaché son nom à la promotion de la logique compétence (Ph. Zarifian). On verra plus tard la position du MEDEF, qui parle d'une "révolution managériale". Le discours "révolutionnaire" est tout de suite très fort, manière sans doute "d'intéresser" de nombreux acteurs.

## **2. Une association hétérogène**

Pour faire exister cette innovation, il faut "enchaîner" les acteurs. Une chaîne se crée progressivement : elle est hétérogène -condition de son succès- car elle associe des DRH, des consultants, des universitaires, des institutions.

Au départ, des consultants réfléchissent sur le monde économique (la CEGOS organise le 4 octobre 1984 un colloque sur la formation qui insiste sur les nouvelles compétences requises par l'économie)<sup>4</sup>. Le terrain était quelque peu préparé par des précurseurs en France et aux Etats-Unis mais le mouvement part de praticiens : IBM (1985) et surtout le fameux accord ACAP 2000, signé le 17 décembre 1990 constituent des repères qui deviendront rapidement mythiques. Tous les acteurs concernés vont se référer à ACAP 2000. S'enchaînent alors de nombreux acteurs d'entreprises (surtout grandes) et très tôt une articulation forte se fait jour entre ces entreprises, des consultants spécialisés et des enseignants-chercheurs.

---

<sup>4</sup> Pour une histoire complète de la gestion des compétences, voir P. Gilbert, "Jalons pour une histoire de la gestion des compétences", in Klarsfeld et Oiry (coord.), 2003.

Le Cabinet Développement et Emploi (1990), Corom (dirigé par une consultante devenue enseignante), Le Boterf, Entreprise et Personnel, etc., proposent des méthodes et réalisent des interventions. Ce chaînage associe également des chercheurs, qui débattent de leur côté du contenu du concept de "compétence". On retrouve là des ergonomes (pour lesquels la notion n'est évidemment pas nouvelle), des sociologues, des psychologues du travail et des spécialistes de gestion. Ce qui est remarquable, c'est que de nombreux acteurs jouent un rôle d'intermédiaires entre plusieurs mondes. S. Michel, P. Gilbert, Ph. Zarifian, M. Parlier pour ne citer qu'eux, sont à la fois des enseignants-chercheurs-intervenants (dans cet ordre ou dans l'ordre inverse) ; ils assurent des passages très nombreux entre des milieux différents. On peut citer des individus, des lieux précis où ces chaînages se font.

Ces associations se renforcent au cours des années 1990 à tel point que des acteurs sociaux rentrent dans la chaîne : le MEDEF se saisit en 1998 de la gestion des compétences et la considère comme un enjeu essentiel (Congrès de Deauville). Les organisations syndicales de salariés sont au départ plus réservées, mais n'opposent aucun front à la vague et finissent par s'associer. Plus tard, l'ANACT jouera un rôle de traducteur à l'égard de ces organisations (séminaire commun et documents sur les positions syndicales mais aussi ouvrages pratiques d'aide à la mise en œuvre)<sup>5</sup>. On verra ensuite certaines de ces organisations (surtout la CFDT) signer des accords de "gestion des compétences".

### **3. Des traductions multiples qui n'empêchent pas un certain consensus**

Ce chaînage ne signifie pas que tous ces acteurs s'entendent. C'est même le contraire. Le débat fait rage d'abord sur la définition même de la "compétence", ensuite sur les pratiques correspondant à cette nouvelle "logique compétence".

Les définitions pleuvent dès les années 1990 : parfois des praticiens se souviennent de celle proposée par un grand ergonomiste M. de Montmollin, d'autres fois en fournissent d'autres, les accords collectifs en proposent encore d'autres. Certains observateurs "bottent en touche" en reconnaissant la "polysémie" du mot. D'autres s'inquiètent de la toute-puissance d'un "mot-valise" ou "éponge".

A titre d'illustration non exhaustive, la compétence est définie comme un savoir-faire opérationnel validé (Meignant), une capacité à résoudre les problèmes (Michel-Ledu), un ensemble de connaissances, de capacités d'action de volontés professionnelles, de

---

<sup>5</sup> Par exemple, O. du Roy et alii, "La gestion par les compétences, expériences d'entreprises et enseignements", Ed. ANACT, 2003,

comportements structurés (Gilbert, Parlier, Meschi), une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu (Zarifian)<sup>6</sup>. R. Zemke écrit<sup>7</sup> : "une compétence, les compétences, les modèles de compétences (...) sont des mots-valises qui signifient seulement ce que l'auteur veut leur faire dire".

Une universitaire, M. Strœbants, fait en 1993 un étourdissant travail de repérage de cette notion dans les sciences sociales. Les bras ne peuvent que tomber : peu importe le contenu réel du mot, diront certains, que chacun l'interprète à sa guise ! Un "attracteur étrange" (expression de G. Le Boterf) s'impose, par son ambiguïté même. C'est la chaîne qui compte plus que le contenu de ce qui l'unit. La compétence "fait bouger". Au fur et à mesure que la chaîne s'étend, les incertitudes sur la notion elle-même sont relevées par tous mais n'empêchent pas de continuer. On parle d'une "conceptualisation inachevée" (Cadin et alii, 1997), "d'ambivalences de la gestion des compétences" (Weiss, dir., 1999).

La notion occupe cependant un terrain énorme, alors qu'elle ne figurait même pas au lexique des principaux manuels de GRH au début des années 1990 ! (Martory et Crozet 1986, Weiss 1988, Peretti 1994).

Certains chercheurs émettent des doutes sur la vertu de la notion, voire tentent de discerner, derrière cette "réussite" rapide et ambiguë, des stratégies sociales discutables (Courpasson et Livian 1991, Dugué 1994, Rozenblatt 2000, Montchatre 2004)<sup>8</sup>, mais cela n'aboutit à aucune rupture du réseau. Un repérage précis des "comptes-rendus" auquel invite la SAR parviendrait à montrer l'extraordinaire variété et la forte contradiction des points de vue. Celle-ci, loin de faire se dissoudre la gestion des compétences dans les sables, renforce le chaînage, solidifie l'agenda. Les praticiens et les consultants sont clairs, aidés par une partie des chercheurs : il s'agit bien d'un "nouveau code social" (journal d'entreprise cité par Cazal et Dietrich, in Defélix, Klarsfeld et Oiry, 2006, p. 127).

Dans le repérage de l'action, on le sait, le langage joue un rôle déterminant : il n'est pas le support d'une pensée ou d'une intention préétablie (en tous cas pas toujours). Il contribue à construire la réalité. La compétence est un terme ancien mais si manipulé dans ces nouveaux réseaux qu'il prend son autonomie comme un construit social qui balaie finalement les obstacles liés aux débats terminologiques. Il a su créer des associations fortes et assurer ainsi

---

<sup>6</sup> Nous avons renoncé à allonger la liste, déjà présente dans de nombreux ouvrages. Un tableau synthétique de quelques usages de la notion, des opérateurs et instrumentations correspondantes est proposé par Gilbert et Parlier (2005), p. 513.

<sup>7</sup> Article de 1995 cité par Aubret, Gilbert, Pigeyre (2002).

<sup>8</sup> Le titre de l'article de Dugué est clair : "La gestion des compétences : savoirs dévalués, pouvoir occulté", *Revue Sociologie du travail*, 3, 1994.

son existence. Des milliers de pages web recueillent les textes et initiatives s'orchestrant autour d'elle.

#### **4. Instrumentation et institutionnalisation**

Ceci est d'autant plus vrai qu'il prend corps d'une part grâce à son instrumentation, d'autre part grâce à son institutionnalisation.

- Des objets font partie du réseau : des instruments de gestion (par exemple les inévitables "référentiels de compétences") permettent de consolider des actions et d'animer des acteurs autour de cette nouvelle "logique" : les entreprises mettent au point, après de longs mois de travail, des tableaux où sont listés les compétences requises et les niveaux qui les structurent.

- Des logiciels sont diffusés sur le marché (Foederis, Gingo, Toccata...). Un spécialiste indiquait récemment que plus de 40 % des entreprises disposent d'un logiciel de GRH incorporant un volet "gestion des compétences". Les objets occupent une place essentielle dans les comptes-rendus des acteurs. La gestion des compétences existe puisqu'on a rencontré des outils qui la font vivre !

- L'inscription institutionnelle ne tarde guère, qui assure une "stabilisation durable des faits" (Latour 2005, p. 174). Des conventions collectives sont signées, reconnaissant la nécessité d'évaluer les compétences et d'assurer des parcours. La loi de 1991 crée des "bilans de compétences". La nouvelle édition du ROME (1993) donne une place centrale à la compétence. L'AFNOR propose une définition "officielle" (2000 et 2002). Le gouvernement accorde des aides aux PME qui mettent en place une gestion des compétences. Et surtout, les normes ISO 9001 version 2000 incorporent une dimension compétence<sup>9</sup>. L'arrimage du réseau est ainsi confirmé.

#### **5. Les traductions de la compétence**

Dans un réseau vaste, des transformations sont véhiculées : pour la compétence, elles le sont d'autant plus que le réseau est hétérogène mais deux opérations permettent de comprendre comment le réseau tient.

---

<sup>9</sup> Pour une analyse de la mise en œuvre de ces normes, voir Defélix, chapitre 4 in Defélix, Klarsfeld et Oiry (2006).

Une première est l'imposition de l'idée de "modèle". Grâce à une opposition binaire maintes fois martelée compétence-qualification, se dégage (sans doute artificiellement) un modèle unitaire qui se présente comme une alternative aux errements anciens (gestion par les postes, organisation figée, qualifications inadaptées...). La qualification, le poste, c'est le taylorisme. La compétence, c'est l'avenir. Puisant comme on l'a vu dans les deux registres du discours savant et du discours pratique, un modèle canonique se dégage, théorisé par quelques-uns comme Zarifian, et instrumenté par les consultants.

Une deuxième opération est la présentation d'une irréversibilité. Puisque la gestion des compétences est le modèle de demain, elle devient inéluctable. La compétence "est une notion témoin de notre époque" (Ropé et Tanguy 1994). Qui donc aurait envie de revenir en arrière ?". "Le problème sera de moins en moins de savoir si l'on est pour ou contre la logique compétence. Il est déjà devenu de savoir quel contenu et quelle orientation lui donner" (Zarifian 1999)<sup>10</sup>. Des partenaires sociaux, de retour d'un voyage en Europe déclarent que c'est un "processus durable"<sup>11</sup>.

Un observateur ferait la remarque que derrière cette "logique" ou ce "modèle", se cachent des réalités multiples. Mais est-ce un problème ? A un concept polysémique, saisi par des actants nombreux, correspondent des traductions diverses. Ce qui importe pour l'action, c'est la portée symbolique et la capacité de mobilisation, remarque A. Dietrich (1995). Les tenants de cette gestion des compétences eux-mêmes ont du mal à dégager des pratiques communes.

Confrontés à la volonté de mesurer les effets de cette gestion des compétences, et donc à répertorier et peser les pratiques qui en sont résultées, les chercheurs ne cachent pas leur déception. Colin et Grasser (2006) écrivent que le "modèle" existe surtout dans la littérature, tant les pratiques de gestion des compétences listées auparavant sont faiblement utilisées (7 % des 386 établissements de l'enquête Réponse). En prenant en compte des pratiques comme l'individualisation des salaires ou l'évaluation des compétences Klarsfeld (2006) conclut également à l'extrême variabilité des réalités mesurables. Peut-être est-on en présence d'un "modèle qui n'existe pas en tant que tel et qui correspond à peu de cas" (A. Dietrich).

Ce relatif flou est à rapprocher précisément de la gestion des compétences comme objet de consensus. Du MEDEF aux syndicats, du gouvernement à l'ANPE (sans parler de l'Education Nationale), tous les acteurs entonnent le discours de la compétence. Des actions se déroulent en entreprise, des instruments se mettent en place. Des "bricolages" multiples se

---

<sup>10</sup> Cité par Oiry in Defélix, Klarsfeld, Oiry (2006), p. 15.

<sup>11</sup> Cité par Lichtenberger, in "Encyclopédie des RH", Vuibert, 2006, p. 145.



déroulent. La "compétence" a cette force de mettre en mouvement des acteurs divers tout en n'exigeant pas d'eux une vision univoque. Le MEDEF en attend de la souplesse dans la relation d'emploi, les syndicats pensent que la gestion des compétences est au contraire la seule réponse à une "dérégulation" de l'emploi... On en attend donc des choses contradictoires mais le réseau tient quand même. C'est peut-être la compatibilité (provisoire ?) de ces traductions qui rend le réseau si étendu.

Un analyste pertinent déclare : "Le modèle de la compétence est une révolution modeste privée des ambitions de la théorie qui l'inspire (...). Il se pourrait même que cette novation managériale trouve dans les entraves qui l'encombrent, la sagesse que lui refusent ses détracteurs" (Segrestin 2004).

## **6. Ombres et lumières de la SAR**

Au terme de ce trop rapide parcours, tentons de voir en quoi la grille de lecture de la SAR nous aide à comprendre le phénomène gestion des compétences et en quoi il reste des zones d'ombre.

- La gestion des compétences se présente comme un assemblage de faits, de discours et d'outils. Cet assemblage est sans cesse recommencé et le fruit d'opérations d'association qu'il importe d'analyser dans le détail (ce qu'il faudrait faire de manière plus complète que ce que nous avons fait). La SAR nous affranchit -c'est évident- d'une vision logique, cohérente et rationnelle de la mise en place d'une politique nouvelle de GRH que certains spécialistes n'ont pas manqué de donner. Elle nous aide à prendre conscience, sur ce cas particulièrement emblématique selon nous, que ce n'est pas le contenu de la notion qui compte mais sa capacité de mobilisation, et que cette mobilisation a nécessité d'autres processus délicats (selon nous, le tissage patient, autour d'un terme polysémique arrivant à point nommé, de discours à la fois savants et pratiques, associant des acteurs très divers, et rapidement instrumentés). La SAR a cette grande vertu, selon nous, d'attirer le regard du chercheur sur ce qui fait "prendre" le réseau, sur l'infinie complexité des liens de toutes natures qui font exister l'innovation (dans ce cas). Ne pas croire à la vertu intrinsèque d'un concept ou d'un modèle, c'est-à-dire ne pas surestimer le cognitif, et au contraire aller regarder les opérations (sociales mais pas seulement !) qui vont faire bouger les acteurs et qui vont faire "tenir" la chose est une leçon fort utile pour les sciences de gestion. Certains des meilleurs spécialistes de la gestion des compétences ne s'y sont d'ailleurs pas trompés. Sans utiliser la SAR (sauf Oiry), ils voient dans la "compétence" un construit social opératoire et évolutif (P. Gilbert).

La SAR y parvient en évitant (là aussi, précieux enseignement) ce qui ne serait que l'étude d'une "mode" passagère. La gestion des compétences en est peut-être une, mais le dire ne sert à rien tant qu'on ne voit pas par quels processus elle parvient à exister et à mobiliser. La gestion des compétences apparaît comme un OVNI social mais fortement articulé par de nombreux actants. La SAR nous aide à contourner, comme le dit B. Latour, les oppositions parfois stériles théorie/pratique, discours/réalité, conception/usage. Il y a des pratiques de gestion des compétences diverses qui s'inspirent et construisent en même temps une rhétorique sur ce qu'elles produisent. Les arrangements multiples auxquels elle donne lieu ne sont pas des déviations malencontreuses d'un modèle pur que les auteurs ne sauraient pas appliquer. Les interactions sont nombreuses et chaque actant y joue un rôle pluriel. On sent d'ailleurs chez certains observateurs cette gêne pour qualifier le rapport entre gestion des compétences et réalités économiques et managériales. Est-ce cette gestion qui produit des modes de GRH et d'organisation nouveaux ? Est-ce le nouveau contexte qui produit cette gestion "nouvelle" ? Quel lien d'influence ou de détermination existe ? Certains s'en tirent par des formules élégantes et floues. Par exemple, Lichtenberger parle des "nouvelles réalités individuelles, sociales et organisationnelles dont il (le concept de compétence) aura accompagné l'émergence..." (2006, p. 143). On ne saurait être plus ambigu, mais l'expression est significative : quelle relation entre les traductions circulant dans les réseaux et l'action ? Il y a bien en tous cas un "débordement" de l'action.

La SAR nous prémunit également (mais, admettons-le, ce n'est pas la seule approche à le faire) contre une opposition usée individu-système. La gestion des compétences procède parfois d'initiatives individuelles (il y a souvent à l'origine de sa mise en œuvre un DRH passionné, un consultant convaincant) bien sûr insérées dans des contextes organisationnels.

Il n'y a sans doute pas surdétermination des acteurs par un capitalisme néo-libéral toujours en vaine de tromperies du travailleur (c'est la teneur de nombreux articles de sociologues du travail sur la question<sup>12</sup>) et pas non plus de liberté totale d'aimables innovateurs ayant lu des ouvrages passionnants sur la compétence.

Qui maîtrise réellement ce réseau ? Qui l'a lancé ? Dans quel but ? Peut-être personne et ce n'est pas le moindre étonnement du chercheur que de constater que la recherche d'un architecte clandestin reste vaine ! Paraphrasant Latour, on pourrait dire que la gestion des compétences est "empruntée, distribuée, suggérée, influencée, dominée, trahie, traduite" (p. 68).

---

<sup>12</sup> Voir par exemple Dugué, Gangloff, Le Goff. Ces auteurs, même si leurs analyses sont stimulantes, représentent bien le "social n° 1" de Latour.

- Là survient une zone d'ombre de la SAR : si l'on "met à plat" les actants, les niveaux d'analyse et les lieux, comme nous y invite B. Latour, ne risque-t-on pas quand même de voir tous les intervenants égaux, les liens équilibrés, les associations symétriques ? Il y a des lieux forts (la sidérurgie en 1990, Deauville en 1998...) et d'autres moins, des acteurs lourds (le MEDEF, le gouvernement, la CFDT...) et d'autres moins...

Certains de ces acteurs n'ont-ils pas des stratégies, c'est-à-dire des comportements durables en fonction de certains buts (certes évolutifs, multiples mais quand même !). L'irruption du "modèle de la compétence" correspond à l'essoufflement de nombreuses conventions collectives et au souhait des directions de grandes entreprises de revoir les formes de la négociation paritaire. Le contexte (mot banni du vocabulaire latourien)... disons le "cadre" au sein duquel ces associations se déroulent peut être décrit. Il y a un moment socio-historique précis (les années 1980) sans lequel ce réseau n'aurait sans doute pas tenu, et sans lequel la notion de compétence aurait "fait un bide" total ! Du relief et du cadre, aurait-on envie de demander aux descriptions fondées sur la SAR.

Une autre zone d'ombre : il est bien commode d'utiliser, quand on parle d'acteurs sociaux qui s'ajustent en permanence, la notion de "règle". Elle indique une stabilisation (provisoire) de jeux (et d'associations ?) usant aussi bien de ressorts formels ou institutionnels que de normes sociales spontanées. La gestion des compétences amène à créer de nouvelles règles -c'est là toute sa force- même si elles sont différentes d'un lieu à l'autre. Il y a bien entre tous ces actants des relations sans cesse réajustées aboutissant à des tissages relationnels plus ou moins longs et denses. Mais les relations entre certains actants se stabilisent autour de manières de faire ayant une certaine "force de loi". Au sein des entreprises entre représentants du personnel et de la direction, entre les entreprises et les autorités publiques locales, etc. Absent du vocabulaire latourien, faut-il pour autant négliger cet outil intellectuel si riche ?

Au total, le mystère reste (presque) entier : qu'est-ce qui a fait qu'en France, on s'est livré pendant 20 ans à une agitation fébrile autour de la compétence ? Les acteurs ne sont à peu près d'accord sur rien, le concept est polysémique et travaillé de multiples manières et l'on n'est pas bien sûr des résultats ; sur quatre "configurations" d'utilisation de la gestion des compétences, distinguée par Defélix (in Defélix, Klarsfeld et Oiry 2006, p. 209), une seule correspondrait à quelque chose de cohérent. Certains se consolent en disant que cela a été un "débat de clarification sociale utile" (Lichtenberger) !

Faut-il donc penser : "Much ado for nothing ?". Non sans doute, car dans ce mouvement beaucoup de choses ont changé dans les entreprises (et dans certaines administrations publiques). Dans quel sens ? Les points de vue divergent là encore. La gestion des

compétences enchaîne un "cercle vertueux" pour certains (Brochier 2002), rencontre un "succès relatif" pour d'autres, est le nouvel avatar d'une pseudo autonomie individuelle cachant mal la manipulation pour d'autres encore. Mais cela "a bougé", tout le monde le dit !

Il aurait pu se passer autre chose, des lignes auraient bougé autrement (c'est d'ailleurs ce qui s'est peut-être passé dans certains pays, ayant échappé à l'agitation compétentielle). On comprend "comment ça s'est passé" et peut-être aussi cela nous fait réfléchir sur des scénarios différents, des histoires autres. Là tient peut-être la leçon finale de la SAR : nous habituer à voir l'action comme une suite improbable d'événements, nous forcer à rendre justice à l'indécidable et au fluide.

Cette attitude est par certains côtés contraire aux codes traditionnels des sciences de gestion. C'est donc bien son intérêt essentiel !

### **Bibliographie**

- Aubret J., Gilbert P., Pigeys F. (2002), *Le management des compétences*, Paris : Dunod.
- Brochier D. (coord.) (2002), *La gestion des compétences, acteurs et pratiques*, Paris : Economica.
- Defélix Ch., Klarsfeld A., Oiry E. (coord.), (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert.
- Dietrich A. (2006), Critique de la gestion par les compétences, in "*Encyclopédie des RH*", Vuibert, 2<sup>e</sup> éd.
- Gilbert P. et Parlier M. (2005), La gestion prévisionnelle des RH in D. Weiss (dir.), *Ressources Humaines*, 5<sup>e</sup> Ed. d'Organisation, 5<sup>e</sup> éd.
- Klarsfeld A., Oiry E. (coord.) (2003), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris : Vuibert.
- Latour B. (2005), *Changer de société - Refaire de la sociologie*, Paris : La Découverte.
- Lichtenberger Y., La gestion des compétences, une nouvelle régulation du marché du travail in "*Encyclopédie des RH*", Vuibert, 2<sup>e</sup> éd.
- Segrestin (2004), Les chantiers du manager, Paris : Armand Colin, chapitre 2.